



## Penerapan *Voice of Customer* dalam Meningkatkan Efektivitas *Customer Relationship Management* : Studi Kasus Tokopedia dan Gojek

Muhammad Mahendra<sup>1\*</sup>, Nabel Muhammad Al Ghazali<sup>2</sup>, Muharman Lubis<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Telkom University, Indonesia

Alamat: Jl. Telekomunikasi No. 1, Terusan Buahbatu, Sukapura, Dayeuhkolot, Bandung

Korespondensi penulis: [mahenbjm@gmail.com](mailto:mahenbjm@gmail.com)\*

**Abstract.** *This research analyzes the application of Voice of Customer (VoC) in Customer Relationship Management (CRM) strategies in leading Indonesian digital platforms, namely Tokopedia and Gojek. In the competitive digital era, the company's ability to understand and respond to customer expectations is crucial for maintaining relevance and competitiveness. CRM, as a customer interaction management strategy, is significantly strengthened by VoC, which involves a systematic process to capture customer feedback to understand their expectations and perceptions of products, services, and brands as a whole. Using a qualitative approach and descriptive analytical methods, this study utilizes secondary data from various reliable sources. Empathy Map is used to map the customer experience based on "Think & Feel", "See & Observe", "Say & Do", and "Hear & Listen". Results show both companies commit to VoC for service development, integrating digital channels for feedback, and applying customer-centricity. Tokopedia focuses on shopping experience and product quality with structured, long-term VoC. Gojek emphasizes service timeliness and partner professionalism with direct, adaptive VoC. Consistent VoC enables proactive and predictive CRM. This research contributes to CRM literature in Indonesian digital companies.*

**Keywords:** *Customer Relationship Management (CRM), E-commerce, Gojek, Tokopedia, Voice of Customer (VoC).*

**Abstrak.** Penelitian ini menganalisis penerapan Voice of Customer (VoC) dalam strategi Customer Relationship Management (CRM) pada Tokopedia dan Gojek. Di era digital yang kompetitif, pemahaman dan respons terhadap harapan pelanggan sangat krusial. CRM, sebagai strategi pengelolaan interaksi pelanggan, diperkuat VoC untuk menangkap umpan balik pelanggan secara sistematis, memahami ekspektasi, dan persepsi mereka terhadap produk, layanan, serta merek. Dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif analitis, studi ini menggunakan data sekunder. Empathy Map memetakan pengalaman pelanggan berdasarkan "Pikirkan & Rasakan", "Lihat & Perhatikan", "Katakan & Laksanakan", dan "Dengar & Simak". Hasil menunjukkan bahwa kedua platform berkomitmen pada suara pelanggan sebagai dasar pengembangan layanan, mengintegrasikan saluran digital untuk umpan balik, dan menerapkan prinsip customer-centricity. Perbedaannya terletak pada karakteristik layanan: Tokopedia fokus pada pengalaman belanja, kualitas produk, dan keamanan transaksi dengan VoC terstruktur jangka panjang, sementara Gojek menekankan ketepatan waktu, profesionalisme mitra, dan kecepatan respons dengan VoC langsung dan adaptif. Implementasi VoC yang konsisten memungkinkan CRM yang proaktif dan prediktif. Penelitian ini berkontribusi pada literatur CRM dalam konteks perusahaan digital di Indonesia.

**Kata kunci:** Customer Relationship Management (CRM), E-commerce, Gojek, Tokopedia, Voice of Customer (VoC).

### 1. LATAR BELAKANG

Di era kemajuan digital yang cepat dan kompetitif ini, perusahaan diharuskan untuk tidak hanya menawarkan produk atau layanan yang berkualitas, tetapi juga mampu memahami dan merespons harapan pelanggan secara tepat dan berkelanjutan. Kemampuan ini krusial untuk mempertahankan relevansi dan daya saing di tengah dinamika pasar yang terus berubah (Priyanto et al., 2022). Salah satu pendekatan yang semakin penting dalam membangun hubungan dengan pelanggan adalah *Customer Relationship Management* (CRM). CRM

merupakan strategi yang dirancang untuk mengelola dan menganalisis interaksi pelanggan dan data sepanjang siklus hidup pelanggan, dengan tujuan meningkatkan hubungan bisnis dengan pelanggan, membantu retensi pelanggan dan mendorong pertumbuhan penjualan. CRM tidak hanya berfokus pada manajemen data pelanggan, tetapi juga pada penciptaan nilai melalui pemahaman yang mendalam terhadap pengalaman dan persepsi pelanggan (Ecika Amalia & Zurani, 2021). Studi menunjukkan bahwa investasi pada CRM dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam kepuasan pelanggan dan profitabilitas jangka panjang (Payne et al., 2005).

Salah satu pendekatan yang kini mendapat perhatian besar dalam memperkuat CRM adalah *Voice of Customer* (VoC). VoC merupakan elemen penting dalam memperkaya implementasi CRM yang mengacu pada proses sistematis dalam menangkap umpan balik pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memahami ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap produk, layanan, dan merek secara keseluruhan (Priyanto et al., 2022). Data informasi VoC yang dikumpulkan melalui berbagai sumber, seperti survei, ulasan, media sosial, interaksi dengan layanan pelanggan, dan data perilaku pengguna di platform digital. Dengan memproses data secara tepat, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan peningkatan secara berkelanjutan terhadap strategi, operasi, dan inovasi produk mereka (Rembulan et al., 2020). Mengintegrasikan VoC dalam siklus hidup pelanggan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan konsumen (Lemon & Verhoef, 2016).

Penerapan VoC terhadap CRM memungkinkan perusahaan tidak hanya merespons keluhan atau kritik pelanggan, tetapi juga melakukan prediksi terhadap tren dan kebutuhan di masa yang akan datang, sehingga strategi bisnis menjadi lebih siap dan cepat menyesuaikan diri. Oleh karena itu, perusahaan *startup* terbesar yang ada di Indonesia seperti Tokopedia dan Gojek diharuskan lebih siap menghadapi perubahan perilaku pelanggan yang berlangsung cepat dan volume data pelanggan sangat besar agar dapat mempertahankan relevansi dan daya saing di pasar secara global. Penelitian ini dirancang untuk menganalisis bagaimana VoC dapat diterapkan dalam strategi dalam praktik CRM di perusahaan Tokopedia dan Gojek. Fokus utama diarahkan pada metode pengumpulan dan analisis data dari berbagai sumber dan menghasilkan bagaimana hasil tersebut diterjemahkan menjadi kebijakan dan inovasi, serta dampaknya terhadap loyalitas dan kepuasan pelanggan untuk kedepannya. Studi kasus ini diharapkan menjadi kontribusi teoritis dan praktis terhadap literatur CRM, khususnya

dalam ruang lingkup perusahaan digital di Indonesia, dan menjadi rujukan dalam penerapan VoC yang lebih efektif di sektor bisnis lainnya.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### A. Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) adalah sebuah strategi utama dalam bisnis yang berfokus pada menciptakan dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan. Menurut (Ecika Amalia & Zurani, 2021), CRM merupakan strategi bisnis yang mengintegrasikan berbagai fungsi internal dan eksternal perusahaan dalam upaya menciptakan nilai bagi pelanggan secara menguntungkan. Dalam praktiknya, CRM meliputi pengumpulan data pelanggan, analisis perilaku, dan penyediaan layanan yang disesuaikan untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul. Pendekatan ini telah diadopsi secara luas oleh berbagai sektor industri, termasuk telekomunikasi, ritel, dan layanan digital.

Dalam pendekatan yang lain, (Widyana & Firmansyah, 2021) menyoroti bahwa CRM terdiri dari empat dimensi utama: teknologi, orang, proses, serta pengetahuan dan wawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *people* memiliki kontribusi tertinggi terhadap keberhasilan CRM. Karyawan yang mampu memahami kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan secara responsif terbukti dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dimensi teknologi, meskipun penting, namun memiliki pengaruh yang lebih rendah jika tidak didukung oleh kualitas layanan secara pribadi. Implementasi CRM yang sukses membutuhkan sinergi antara teknologi dan sumber daya manusia yang terlatih (Chen & Popovich, 2003).

Selain itu, CRM juga terbukti memiliki hubungan positif dengan loyalitas pelanggan. (Zahro & Prabawani, 2018) meneliti pengaruh CRM terhadap loyalitas pelanggan pada pengguna layanan TV berbayar Indovision di Kecamatan Tembalang. Penelitian ini menunjukkan bahwa CRM berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas, dan juga secara tidak langsung melalui kepuasan pelanggan sebagai variabel *intervening*. Hasil uji menunjukkan bahwa semakin baik penerapan CRM, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. CRM memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan emosional dan rasional pelanggan, dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Reinartz et al., 2004).

## B. Voice of Customer (VoC)

*Voice of Customer* (VoC) adalah pendekatan strategis untuk manajemen bisnis dan pengembangan produk yang berfokus pada pengumpulan, interpretasi, dan penerapan kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap produk atau layanan. VoC merupakan instrumen penting dalam mendukung implementasi *Customer Relationship Management* (CRM) karena memungkinkan perusahaan untuk memahami secara langsung apa yang diinginkan oleh pelanggan dan menggunakannya sebagai dasar untuk melakukan inovasi dan peningkatan layanan. Konsep VoC sangat penting dalam strategi pemasaran modern untuk menciptakan nilai pelanggan yang berkelanjutan.

Menurut (Rembulan et al., 2020), VoC mencakup daftar kebutuhan dan keinginan pelanggan yang diperoleh dari berbagai metode seperti survei, wawancara, diskusi kelompok, dan analisis data digital. Informasi ini kemudian diterjemahkan ke dalam atribut teknis untuk pengembangan produk, dalam apa yang disebut sebagai proses transformasi *what-to-how*. Sebagai contoh, dalam pengembangan alat pembuka tutup galon, 12 kebutuhan pelanggan dirangkum menjadi 3 kategori utama melalui analisis faktor, yaitu keterjangkauan harga, fleksibilitas ukuran, dan fungsi produk yang beragam. Sedangkan dalam kasus konten digital, VoC juga dapat dikumpulkan dari ulasan pengguna di platform pasar. Metode pengumpulan VoC harus disesuaikan dengan konteks bisnis dan jenis umpan balik yang diinginkan (Griffin & Hauser, 1993).

(Priyanto et al., 2022) meneliti bagaimana ulasan pelanggan ponsel pintar diproses menggunakan teknik penambangan teks dan pemodelan topik untuk menangkap pola opini dan preferensi konsumen dalam skala besar. Pendekatan ini memungkinkan ekstraksi umpan balik pelanggan yang ekspresif, kompleks, dan tidak terstruktur menjadi informasi yang sistematis, seperti identifikasi fitur yang paling dihargai dan keluhan yang paling sering terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa VoC telah berevolusi dari kuesioner manual menjadi pemrosesan data tekstual dengan teknologi *Natural Language Processing* (NLP) seperti *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) dan *Word2Vec*. Perkembangan teknologi analitik data besar telah memperkuat kapasitas perusahaan dalam memanfaatkan VoC.

Dalam penerapannya, (Firmansyah et al., 2021) sistem VoC juga merupakan bagian dari strategi CRM yang terintegrasi di sektor otomotif. Sebuah studi kasus di Auto 2000 Bandung menunjukkan bahwa VoC digunakan untuk merekam pengalaman pelanggan selama proses pembelian dan servis kendaraan. Namun, partisipasi pelanggan dalam pengisian VoC

merupakan sebuah tantangan. Oleh karena itu, sistem informasi VoC dirancang ulang agar lebih efisien, salah satunya dengan mengintegrasikan metode barcode untuk pengisian survei secara mandiri oleh pelanggan, dan sistem tindak lanjut otomatis melalui SMS dan telepon jika pelanggan belum mengisi. Optimalisasi saluran pengumpulan VoC sangat penting untuk memastikan data yang komprehensif dan akurat (van Doorn et al., 2010).

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Tujuan utamanya adalah menyajikan gambaran komprehensif mengenai implementasi *Voice of Customer* (VoC) dalam praktik *Customer Relationship Management* (CRM), khususnya pada dua entitas teknologi terkemuka di Indonesia, yaitu Tokopedia dan Gojek. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kemampuannya untuk menggali pemahaman yang bersifat kontekstual, mendalam, dan holistik terkait fenomena yang dikaji, tanpa memerlukan pengukuran kuantitatif. Karakteristik deskriptif analitis penelitian ini mengindikasikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya akan dideskripsikan secara faktual, melainkan juga dianalisis secara cermat untuk mengidentifikasi pola, hubungan, atau makna yang relevan dengan fokus studi.

#### **B. Objek Penelitian**

Penelitian ini secara fundamental memanfaatkan data sekunder sebagai sumber informasi utama. Untuk mendukung analisis, data sekunder diperoleh dari beragam repositori terpercaya dan relevan. Sumber-sumber tersebut mencakup, namun tidak terbatas pada, artikel jurnal ilmiah, buku akademik, prosiding seminar, laporan tahunan korporasi, *whitepaper*, blog resmi perusahaan, laporan riset pasar, berita industri teknologi, serta dokumen publik lain yang berkaitan dengan VoC dan CRM.

#### **C. Sumber Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan. Ini adalah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, membaca, dan menganalisis beragam literatur yang relevan dengan permasalahan penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menjelajahi berbagai perspektif, baik teoritis maupun praktis, seputar VoC dan CRM. Proses pengumpulan data ini mencakup tiga tahap utama:

1. Identifikasi Sumber: Tahap awal ini melibatkan pencarian dan pengumpulan dokumen atau literatur yang relevan.
2. Seleksi Informasi: Setelah sumber terkumpul, peneliti akan menentukan data mana yang paling sesuai dan mendukung rumusan masalah penelitian.

#### **D. Teknik Analisis**

Setelah proses pengumpulan data, analisis isi menjadi bagian teknik utama yang digunakan untuk mengolah data. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan memahami makna yang terkandung dalam dokumen atau literatur, dengan memperhatikan konteks, struktur, dan tema-tema yang muncul berulang kali. Langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Reduksi Data: Peneliti melakukan seleksi terhadap data yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian Data: Data yang telah diseleksi kemudian disusun secara sistematis dalam bentuk naratif, tabel, dan deskripsi tematik. Penyajian ini bertujuan untuk mempermudah dalam melihat pola, perbandingan, serta keterkaitan antar konsep dan fenomena yang diteliti.
3. Penarikan Kesimpulan: Setelah data disajikan dan dianalisis, peneliti menarik kesimpulan sementara berdasarkan temuan yang ada, lalu memverifikasinya dengan teori atau sumber ilmiah yang relevan. Teknik analisis ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mendeskripsikan data secara objektif, tetapi juga memberikan interpretasi yang mendalam terhadap fenomena yang terjadi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis. Selain itu, untuk memperkuat pemahaman terhadap persepsi pelanggan, peneliti menggunakan pendekatan berupa *Empathy Map*. Kerangka ini digunakan untuk memetakan pengalaman pelanggan dalam empat pilar yaitu: Pikirkan & Rasakan, Lihat & Perhatikan, Katakan & Laksanakan, dan Dengar & Simak. *Empathy Map* ini disusun berdasarkan data sekunder yang dikaji secara kualitatif (Stickdorn, 2018).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Tokopedia

Tokopedia adalah salah satu platform *e-commerce* terbesar di Indonesia. Sebagai pasar digital, Tokopedia menghubungkan jutaan penjual dari berbagai daerah dengan konsumen di seluruh Indonesia. Tokopedia menawarkan berbagai kategori produk mulai dari kebutuhan rumah tangga, elektronik, *fashion*, hingga layanan digital seperti pembelian pulsa dan pembayaran tagihan. Untuk membangun *Customer Relationship Management* (CRM) yang efektif, Tokopedia menerapkan pendekatan *Voice of Customer* (VoC) sebagai fondasi utama dalam peningkatan layanan, pengembangan fitur, dan strategi retensi pelanggan. VoC di Tokopedia dapat dikumpulkan melalui berbagai cara, seperti:

1. Ulasan produk dan penilaian toko,
2. *Chat* dengan layanan pelanggan melalui Tokopedia Care,
3. Media sosial,
4. Forum komunitas pengguna, dan
5. *Feedback* di dalam aplikasi.

Umpan balik pelanggan dianalisis oleh tim internal Tokopedia untuk merancang perbaikan layanan dan inovasi sesuai kebutuhan pengguna. Guna memahami respons pelanggan secara lebih mendalam, digunakan pendekatan *Empathy Map* dengan empat pilar utama: Pikirkan & Rasakan, Lihat & Perhatikan, Katakan & Laksanakan, serta Dengar & Simak.

**Tabel 1. Empathy Map Tokopedia**

Pilar <i>Empathy Map</i>	Penjelasan
Pikirkan dan Rasakan	Pelanggan sering kali merasa senang dengan kemudahan berbelanja melalui Tokopedia, namun beberapa juga merasa frustrasi ketika terjadi kendala seperti keterlambatan pengiriman, respon lambat dari penjual, atau sistem diskon yang tidak konsisten. Mereka berpikir tentang keamanan transaksi, kepercayaan terhadap penjual, serta kenyamanan navigasi aplikasi.
Lihat & Perhatikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Tampilan Beranda:</b> Pengguna melihat carousel promosi, kategori produk, dan rekomendasi personal yang menonjol di layar utama.</li> <li>2. <b>Tampilan Produk:</b> Informasi detail produk, ulasan pembeli, dan opsi variasi produk disajikan secara terstruktur.</li> <li>3. <b>Proses Checkout:</b> Tampilan ringkas dengan opsi pengiriman, pembayaran, dan ringkasan pesanan yang jelas.</li> </ol>
Katakan & Laksanakan	Pengguna Tokopedia aktif memberikan ulasan produk, membandingkan harga antar toko, berkomunikasi dengan penjual melalui fitur chat, dan membagikan pengalaman belanja mereka di media sosial. Perilaku ini membentuk aspek "Katakan & Laksanakan" yang krusial untuk dipahami dalam pengembangan platform.
Dengar dan Simak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Notifikasi Aplikasi:</b> Pengguna memperhatikan pemberitahuan tentang promo, status pesanan, dan rekomendasi produk yang relevan dengan minat mereka.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>2. <b>Email Marketing:</b> Pelanggan menerima dan merespons komunikasi tentang diskon spesial, flash sale, dan program loyalitas.</li><li>3. <b>Respons Layanan Pelanggan:</b> Pengguna sangat memperhatikan kecepatan dan kualitas respons terhadap pertanyaan atau keluhan mereka.</li><li>4. <b>Konten Media Sosial:</b> Pelanggan mengikuti kampanye dan informasi terbaru dari akun resmi Tokopedia di berbagai platform.</li></ol>
--	--

Hasil analisis *Empathy Map* menunjukkan bahwa pengguna Tokopedia mengutamakan kemudahan berbelanja, keamanan transaksi, dan kualitas produk. Hal ini menjadi dasar penting bagi Tokopedia dalam merancang strategi CRM yang tidak hanya bersifat fungsional, namun juga emosional—yakni membangun rasa percaya dan nyaman dalam setiap interaksi. Perbaikan pada sistem pencarian, informasi produk, dan respons penjual menjadi fokus yang perlu diperkuat agar hubungan dengan pelanggan tetap terjaga secara berkelanjutan. Personalisasi pengalaman belanja berdasarkan data VoC merupakan kunci untuk meningkatkan loyalitas (Kumar et al., 2006).

## B. Gojek

Gojek merupakan pionir layanan transportasi berbasis aplikasi di Indonesia yang berkembang menjadi *super-app* dengan berbagai layanan *on-demand*. Gojek menyediakan layanan seperti transportasi *online* (GoRide, GoCar), pengiriman makanan (GoFood), pengantaran barang (GoSend), layanan pembayaran digital (GoPay), serta berbagai layanan lain yang menjawab kebutuhan harian masyarakat urban. Untuk membangun *Customer Relationship Management* (CRM) yang efektif, Gojek menerapkan pendekatan *Voice of Customer* (VoC) sebagai fondasi utama dalam peningkatan layanan, pengembangan fitur, dan strategi retensi pelanggan.

Umpan balik pelanggan dianalisis oleh tim internal Gojek untuk merancang perbaikan layanan dan inovasi sesuai kebutuhan pengguna. Guna memahami respons pelanggan secara lebih mendalam, digunakan pendekatan *Empathy Map* dengan empat pilar utama: Pikirkan & Rasakan, Lihat & Perhatikan, Katakan & Laksanakan, serta Dengar & Simak.

**Tabel 2. Empathy Map Gojek**

<b>Pilar <i>Empathy Map</i></b>	<b>Penjelasan</b>
Pikirkan dan Rasakan	Pengguna Gojek merasakan kemudahan dalam mobilitas sehari-hari, terutama melalui layanan transportasi dan pemesanan makanan. Meski puas dengan kecepatan layanan, mereka juga memikirkan aspek kejelasan tarif dan kepastian waktu penjemputan yang terkadang menimbulkan kekhawatiran.
Lihat & Perhatikan	Antarmuka Gojek dinilai user-friendly dan mudah dipahami. Pengguna memperhatikan fitur utama seperti GoRide, GoCar, GoFood, serta berbagai promo yang tampil di halaman utama aplikasi. Beberapa pengguna menganggap tampilan ikon sudah jelas, meskipun sebagian merasa menu cukup padat.
Katakan & Laksanakan	Pengguna secara aktif memberikan ulasan dan penilaian terhadap pengemudi, merchant, dan layanan Gojek. Mereka juga sering membagikan pengalamannya menggunakan aplikasi ini kepada orang lain, terutama ketika mereka merasa puas atau mendapatkan promosi yang menarik.
Dengar dan Simak	Pengguna cukup responsif terhadap komunikasi dari Gojek, seperti notifikasi push, email, dan informasi dalam aplikasi. Kampanye promosi seperti diskon GoFood atau fitur keamanan perjalanan disambut baik, meskipun beberapa pengguna merasa terganggu jika pemberitahuan terlalu sering atau tidak relevan.

Berdasarkan hasil analisis *Empathy Map*, dapat disimpulkan bahwa pengguna Gojek menginginkan pengalaman yang cepat, nyaman, dan dapat diandalkan. Hal ini menjadi masukan penting dalam penyusunan strategi CRM yang tidak hanya mengedepankan efisiensi operasional, tetapi juga hubungan emosional dengan pelanggan. Perbaikan pada sistem tarif, manajemen notifikasi, dan personalisasi layanan menjadi aspek penting untuk menjaga loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Respons yang cepat terhadap umpan balik negatif sangat krusial untuk layanan *on-demand* (Bolton et al., 2018).

### **C. Perbandingan Penerapan Voice of Customer pada Tokopedia dan Gojek**

Subbab ini bertujuan untuk membandingkan pendekatan yang digunakan oleh Tokopedia dan Gojek dalam mengimplementasikan konsep VoC sebagai bagian dari strategi CRM. Meskipun keduanya merupakan perusahaan digital berbasis aplikasi yang melayani jutaan pengguna di Indonesia, masing-masing organisasi menerapkan VoC dengan cara yang berbeda, disesuaikan dengan karakteristik layanan yang mereka tawarkan. Analisis ini mencakup identifikasi persamaan, perbedaan, serta implikasi strategis dari pendekatan VoC yang diterapkan oleh kedua perusahaan.

## 1. Persamaan

Tokopedia dan Gojek menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pentingnya suara pelanggan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan layanan. Keduanya mengintegrasikan berbagai saluran digital sebagai sarana utama untuk mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, termasuk ulasan pengguna dalam aplikasi, media sosial, sistem *rating* dan komentar, serta formulir survei internal. Secara operasional, keduanya menerapkan sistem notifikasi, fitur promosi yang dipersonalisasi, dan pengiriman pesan langsung kepada pengguna untuk membangun komunikasi dua arah yang aktif. Pendekatan ini mencerminkan prinsip dasar CRM yang menekankan pentingnya interaksi yang berkesinambungan untuk membangun loyalitas pelanggan (Parvatiyar & Sheth, 2001). Selain itu, Tokopedia dan Gojek juga menerapkan prinsip *customer-centricity* dengan menggunakan data umpan balik untuk melakukan perbaikan fitur, mengembangkan produk baru, dan memperkuat pengalaman pengguna secara keseluruhan.

## 2. Perbedaan

Perbedaan utama dalam penerapan VoC antara Tokopedia dan Gojek dapat dianalisis melalui dua aspek, yaitu karakteristik layanan dan bentuk interaksi pengguna:

### a) Karakteristik Layanan

Tokopedia beroperasi sebagai platform *e-commerce* yang menghubungkan pembeli dan penjual dalam transaksi berbasis produk. Oleh karena itu, fokus utama umpan balik pelanggan mencakup pengalaman berbelanja, kualitas produk, keandalan sistem pembayaran, kecepatan pengiriman, dan keamanan transaksi. Implementasi VoC di Tokopedia cenderung berfokus pada peningkatan antarmuka pengguna, sistem logistik, dan kepercayaan pengguna terhadap penjual (melalui sistem *rating* dan verifikasi). Keberhasilan *e-commerce* sangat bergantung pada manajemen persepsi risiko dan kepercayaan konsumen. Sementara itu, Gojek menawarkan layanan sesuai permintaan, seperti transportasi, pemesanan makanan, dan layanan keuangan digital. Interaksi antara pelanggan dengan sistem dan mitra layanan (pengemudi atau penjual) berlangsung secara *real-time* dan lebih kompleks. Oleh karena itu, umpan balik yang dikumpulkan oleh Gojek lebih banyak terkait dengan ketepatan waktu layanan, profesionalitas mitra, kecepatan respon, dan konsistensi kualitas layanan harian.

Layanan *on-demand* memerlukan mekanisme umpan balik yang sangat responsif untuk menangani isu-isu *real-time* (Kandampully et al., 2015).

#### b) **Strategi Respons dan Tindak Lanjut**

Gojek, karena sifat layanannya yang cepat dan situasional, mengadopsi sistem respons VoC yang bersifat langsung dan adaptif. Melalui fitur seperti *live chat*, *chatbot*, serta integrasi dengan sistem pemantauan kualitas layanan, Gojek dapat merespons keluhan pelanggan secara instan. Hal ini diperkuat dengan sistem *rating* harian dan algoritma yang mendeteksi anomali dalam kualitas layanan. Fleksibilitas dalam merespons umpan balik adalah kunci untuk mempertahankan kepuasan dalam layanan dinamis (Rust & Oliver, 2000). Di sisi lain, Tokopedia lebih menekankan pada pengumpulan data VoC secara terstruktur dan jangka panjang. Masukan dari pengguna dikompilasi dan dianalisis secara periodik untuk mendukung inovasi produk serta perbaikan kebijakan *marketplace*. Tokopedia cenderung menggunakan data VoC sebagai sumber informasi strategis untuk penyempurnaan fitur baru, penyesuaian regulasi platform, serta peningkatan pengalaman pengguna secara makro.

### **D. Dampak Voice of Customer terhadap Customer Relationship Management**

*Voice of Customer* (VoC) berperan penting dalam membentuk dan mengarahkan strategi *Customer Relationship Management* (CRM), terutama dalam konteks perusahaan digital seperti Tokopedia dan Gojek. Dengan mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari pelanggan, kedua perusahaan ini dapat memahami kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi pengguna terhadap layanan mereka secara lebih akurat.

Di Tokopedia, VoC telah berkontribusi besar dalam meningkatkan pengalaman berbelanja, seperti meningkatkan sistem pencarian produk, mengoptimalkan proses pembayaran, dan menyederhanakan tampilan aplikasi. Umpan balik juga menjadi dasar untuk menilai efektivitas fitur-fitur seperti notifikasi promosi, ulasan produk, dan sistem *rating* penjual. Hasilnya, Tokopedia dapat membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan yang lebih kuat melalui pendekatan berbasis data dan kebutuhan pengguna yang nyata. Sementara itu, di Gojek, VoC berperan dalam meningkatkan aspek operasional layanan, terutama yang berkaitan dengan waktu, kualitas mitra, dan komunikasi aplikasi. Melalui keluhan dan pujian pengguna, Gojek dapat menyesuaikan fitur-fitur seperti pelacakan pengemudi, kecepatan pemesanan, dan sistem *rating*. Hal ini memperkuat hubungan emosional pelanggan dengan aplikasi karena mereka merasa didengar dan dihargai dengan cara yang cepat dan relevan.

Secara keseluruhan, implementasi VoC yang konsisten memungkinkan kedua perusahaan untuk menjalankan CRM yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dan prediktif.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penerapan *Voice of Customer* (VoC) dalam strategi *Customer Relationship Management* (CRM) di Tokopedia dan Gojek, dapat disimpulkan bahwa *Voice of Customer* merupakan fondasi penting dalam merancang CRM yang efektif. Baik Tokopedia maupun Gojek sama-sama memanfaatkan umpan balik pelanggan untuk memahami kebutuhan nyata, meningkatkan layanan, dan mengembangkan fitur-fitur baru yang relevan. Tokopedia cenderung fokus pada pengalaman berbelanja yang lancar dan dapat dipercaya, dengan menyesuaikan antarmuka, sistem ulasan, dan dukungan penjual berdasarkan suara pelanggan. Sementara itu, Gojek menekankan pada respons yang cepat dan keandalan operasional, terutama pada layanan transportasi dan pemesanan makanan, yang menuntut ketepatan waktu dan komunikasi secara *real-time*. Melalui analisis *Empathy Map*, terlihat bahwa kedua perusahaan menangkap aspek emosional, visual, tindakan, dan persepsi pelanggan secara menyeluruh, yang menjadi dasar untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan berdasarkan empati dan pengalaman yang dipersonalisasi. Perbandingan antara Tokopedia dan Gojek juga menunjukkan pendekatan kontekstual terhadap VoC, yang disesuaikan dengan karakter masing-masing layanan; Tokopedia cenderung lebih sistematis dan berjangka panjang, sementara Gojek lebih dinamis dan bersifat segera.

Penerapan *Voice of Customer* secara efektif telah membantu Tokopedia dan Gojek dalam meningkatkan layanan mereka melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan. Dengan Tokopedia yang berfokus pada peningkatan pengalaman belanja dan Gojek yang menitikberatkan pada kecepatan serta kenyamanan layanan, kedua platform ini telah menunjukkan komitmen pada pendekatan yang berpusat pada pelanggan. Untuk pengembangan di masa mendatang, sangat disarankan bagi Tokopedia dan Gojek untuk terus mengoptimalkan personalisasi layanan dan efektivitas komunikasi dengan pelanggan. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan data primer dalam proses pengumpulan data guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai dampak langsung VoC pada kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## DAFTAR REFERENSI

- Amalia, W. E., & Zurani, I. (2021). Strategi Customer Relationship Management (CRM) PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Riau Daratan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan Indihome. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(2), 306–320. <http://www.telkom.co.id>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Firmansyah, F., Herdiani, L., & Ginajar, A. (2021). Rancangan Voice of Customer yang efektif sebagai pendukung kegiatan Customer Relationship Management (Studi Kasus: Toyota Auto 2000 Asia Afrika Bandung). *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, 17(4).
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.1>
- Kandampully, J., Zhang, T. (Christina), & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>
- Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value: An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87–94. <https://doi.org/10.1177/1094670506293558>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Priyanto, A., Rifqi, M., & Arif, M. (2022). Analisis Voice of Customer dari ulasan pengguna produk smartphone pada online marketplace menggunakan text mining. *Informatika: Jurnal Pengembangan IT*, 7(1), 1–8. <https://doi.org/10.32493/informatika.v7i1.14471>

- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rembulan, G. D., Wijaya, T., Ruslie, A., Jordy, J., & Sunadynatha, R. A. S. (2020). Mereduksi Voice of Customer pada pengembangan produk alat pembuka tutup galon menggunakan analisis faktor. *JIEMS (Journal of Industrial Engineering and Management Systems)*, 13(2), 103–112. <https://doi.org/10.30813/jiems.v13i2.2281>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86–94.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). This is service design doing: Applying service design thinking in the real world. O'Reilly Media.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Widyana, S. F., & Firmansyah, H. (2021). Pengaruh Customer Relationship Management (CRM) terhadap kepuasan pelanggan produk sepatu Converse. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1).
- Zahro, N. U., & Prabawani, B. (2018). Pengaruh customer relationship management terhadap loyalitas pelanggan TV kabel di Kecamatan Tembalang melalui kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening (Studi pada PT. MNC Sky Vision-Indovision Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(2), 117–124.